

5.1. INTRODUCCION

Vamos a dedicar este capítulo a la relación existente entre la Estrategia, la Estructura y la Cultura de una empresa (ver figura 46).

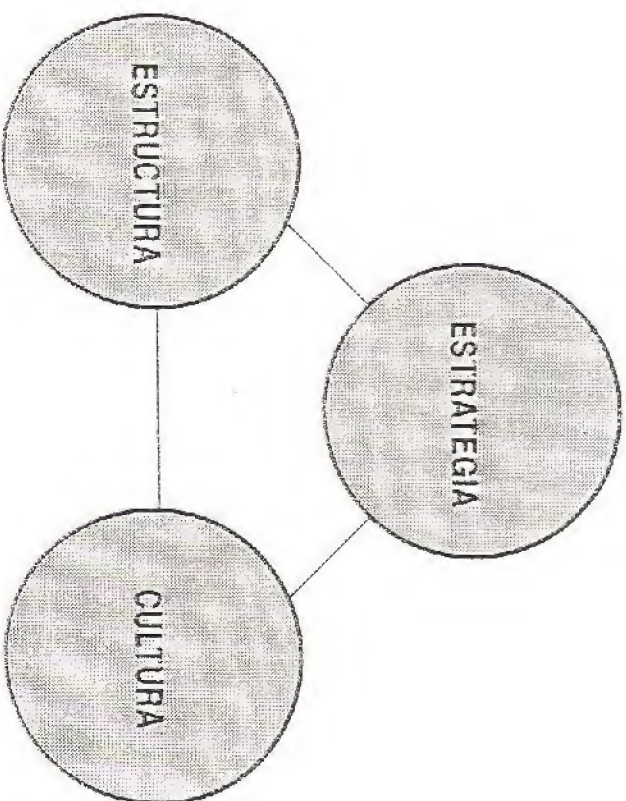


Figura 46. Interrelación Estrategia-Estructura-Cultura.

Estos son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual.

Y son los pilares que deben ser tenidos en cuenta por el número uno de la empresa, permanente y muy cuidadosamente. No se "compran" con plata. Se van consolidando reforzando a través del tiempo y, pues son las raíces de las Ventajas Competitivas Dinámicas que la empresa puede tener.

Primero vamos a desarrollar cada uno de los tres elementos y luego vamos a ver cómo se relacionan entre sí.

5.2. LA ESTRATEGIA

El tema de Estrategia ya no es un tema nuevo. Los desarrollos que se han venido haciendo en todo el mundo durante los últimos años son considerables. Pero en muchísimos casos de la "vida real" de las empresas, la estrategia sigue siendo "un elemento más". Un ejercicio teórico que —con suerte— le atrae a alguno de los Directores y, por lo tanto, a veces (sólo a veces) se tiene en cuenta.

Todavía sigue siendo más creíble un nuevo sistema para controlar "cobranzas" que un sistema para monitorear variables contextuales en tiempo real. Todavía, en muchos casos, cuesta convencer que una reunión de dos días enteros con el *team* gerencial no es un "gasto innecesario" sino una "inversión imprescindible".

Quizá la empresa logra incorporar, aunque sea embrionariamente, el tema de la estrategia. Y durante algunos meses se hacen verdaderos avances. Pero llegan los momentos de alta recesión y —como por arte de magia— la estrategia ya no existe. Sólo existe "reducir personal", "bajar costos", "bajar calidad", "especular al máximo financieramente", "especiar y no emprender", "desbastecer", etcétera.

Y, desde cierto punto de vista, esto es lógico. No se puede pensar estratégicamente si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización.

Hay varias definiciones sobre estrategia. Muchas de ellas pueden encontrarse en el libro *Administración y Estrategia* escrito por los autores de este libro junto con Jorge Henao.

Resumiéndamente podemos definir la estrategia a partir de cuatro elementos:

- La estrategia es una Percepción. Una visión. La visión que el número 1 tiene del futuro de su empresa.
- La estrategia también es un Posicionamiento. Una posición. Un lugar a ser ocupado en la mente del consumidor.
- La estrategia también es un Plan. Cuál es el plan a seguir para cumplir con los objetivos. Cuáles son los pasos. Cuáles son las etapas.
- Y la estrategia también es un Patrón Integrado de Comportamiento. Es la idea no sólo de cuál es la dirección a seguir sino de cuál es el enfoque elegido para seguir en esta dirección.

5.2.1. La Formación de la Estrategia

Para poder trabajar con el concepto de estrategia relacionándolo con los conceptos de cultura y estructura, es importante que nos referiquemos en lo que se denomina formación de la estrategia.

Hasta hace algunos años, existía una diferenciación conceptual entre lo que se daba por llamar "formulación" e "implementación" de la estrategia.

La formulación de la estrategia tenía que ver con utilizar un conjunto de herramientas y modelos que permitían a los "estrategas" de la empresa definir cuál sería la estrategia que se seguiría en el corto, mediano y largo plazo.

Las decisiones estratégicas consistentes en determinar el Posicionamiento, ámbito productivo-mercado y enfoque de la empresa —entre otras decisiones— se iban "formulando", primero, para luego ser implementadas por el resto de la organización.

Fue lo que durante las décadas del '60 y del '70 se denominó "Planeamiento Estratégico" y que, con el paso del tiempo, resultó ser muy vulnerable, justamente porque separaba la función de "formular" y la de "implementar" la estrategia, produciendo brechas difíciles de llenar entre ambas.

Sucedó que el camino elegido para la incorporación de este nuevo concepto que aparecía y se llamaba Planificación Estratégica, fue a través de funciones staff o de áreas especializadas que formulaban la estrategia para que luego cada una del resto de las áreas ajustara su comportamiento a dicha estrategia.

Utilizando el mismo tipo de razonamiento que desarrollamos en el primer capítulo de este libro, los empresarios creían "hacer los deberes" con respecto a la estrategia incorporándola a partir de agregar un eslabón más a la rueda operativa.

Rápidamente se llegó al enfrentamiento entre la estructura organizacional y las áreas dedicadas a la "estrategia", donde los gerentes de línea, más preocupados por la subsistencia en el día a día que por "mirar el contexto y los competidores", rechazaban los planes elaborados por los "teóricos sin experiencia y sin responsabilidades en la implementación concreta de la estrategia".

Los especialistas en planeamiento estratégico, en lugar de tratar de transformar la cultura gerencial y de buscar mecanismos para que la estrategia "fluya" por la estructura de la empresa (es decir, en lugar de hacer que estrategia-estructura y cultura se interrelacionen), se esforzaron en imponer los aspectos instrumentales y fracasaron al no lograr implementar en forma total los proyectos estratégicos.

Como lo señalaban Herminya y Serra en el libro *Diagnóstico Estratégico*: "se dio una extraña paradoja: mientras en los cláustros y seminarios se difundía la muy moderna y sofisticada técnica del planeamiento estratégico, cada vez en mayor medida, ésta fracasaba en los intentos de inserción empresarial y crecían las opiniones acerca de su imposibilidad de utilización, que llegaron a descalificarlo y a condenarlo a la condición de ejercicio teórico.

Paraceía que lo difícil del momento de la década del sesenta, unido a la errónea introducción mediante staff o especialistas, llevó al planeamiento estratégico al fracaso y a su desvalorización".

En síntesis: el planeamiento estratégico se asoció demasiado al concepto de "formulación" de estrategias. Pero no daba respuestas en términos de "implementación". Es decir, la estrategia "se decía" pero no "se hacía".

Bajo la bandera de "de nada vale que formule si luego no implemento", se desarrollaron durante toda la década del '80—modelos para la implementación de la estrategia. Modelos que apuntaban a la acción, a los hechos concretos.

Así es como comienza a fortalecerse el concepto de "cultura organizacional" que, de alguna manera, fue visto como la condición esencial para que "las cosas se hagan".

El caso de las diversificaciones es muy ejemplificativo: por más que una empresa formule su estrategia de diversificación (expandirse en un nuevo producto enfocado en un nuevo mercado), si no hay una cultura adecuada dentro de la empresa, la diversificación no se podrá llevar a cabo.

Por eso, a muchas empresas tradicionalmente dedicadas a productos con marcado perfil técnico, por ejemplo, les cuesta diversificar e incorporar negocios menos técnicos con un perfil más "marketing". Claro, la cultura "ferrera" de la empresa, por ejemplo, no se "compro-mete" con productos "superficiales" que pretenden ganar mercado a partir de "ilusiones abstractas".

Y como éste, muchísimos ejemplos más: empresas sin una cultura "enfocada en la atención al cliente" no logran que se implementaran las estrategias formuladas si en ellas—por ejemplo—se hacía demasiado hincapié en la "atención al cliente" como ventaja competitiva.

En síntesis: la clave de la implementación parecía ser la "cultura" de la empresa. Así es como el mercado se llenó de bibliografía enfocada en "la cultura" de la organización: a contar ejemplos, a plantear hipótesis, a resumir casos exitosos y elaborar recetas...

Esta problemática "formulación-implementación" ha seguido durante bastantes años. Y en la actualidad el enfoque ha cambiado hacia lo que se denomina formación de la estrategia.

El primer autor en mencionar este enfoque fue Henry MINTZBERG en su libro *MINTZBERG on Management*.

Este concepto implica que la estrategia se "forma" en la mente del número uno de la empresa y éste, una vez "consensuada", la comunica al resto de la organización.

5.2.2. La ruptura con el concepto tradicional de Planeamiento

Muy poco académico pero bastante atractivo y creíble resulta el esquema de GUYFORD PITCHOT III de su libro *Intrapreneurship*, donde contraponen lo que él denomina "ciclo tradicional de planeamiento" a un ejemplo mucho más realista de cómo se producen los éxitos y fracasos en la empresa.

Así, el planeamiento tradicional implica un modelo supuestamente lineal como el que se representa en la figura 47.

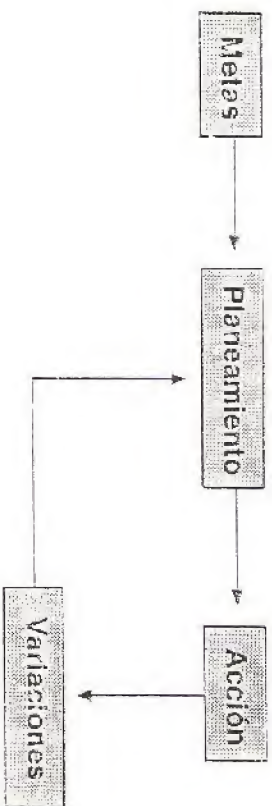


Figura 47. Ciclo tradicional de Planeamiento según Pitchot III.

Pero en la realidad, los hechos concretos que se realizan en una empresa dependen de procesos mucho más complejos con "idas y vueltas" y contradicciones, menos lineales y precisos donde se ponen en juego tantas "etapas" que hasta se hace prácticamente imposible dividirlos en etapas.

PITCHOT III ejemplifica esta idea dinámica del "planeamiento" (lo ponemos entre comillas porque hasta sería impreciso llamarlo planeamiento) en un gráfico como el que se muestra en la figura 48.

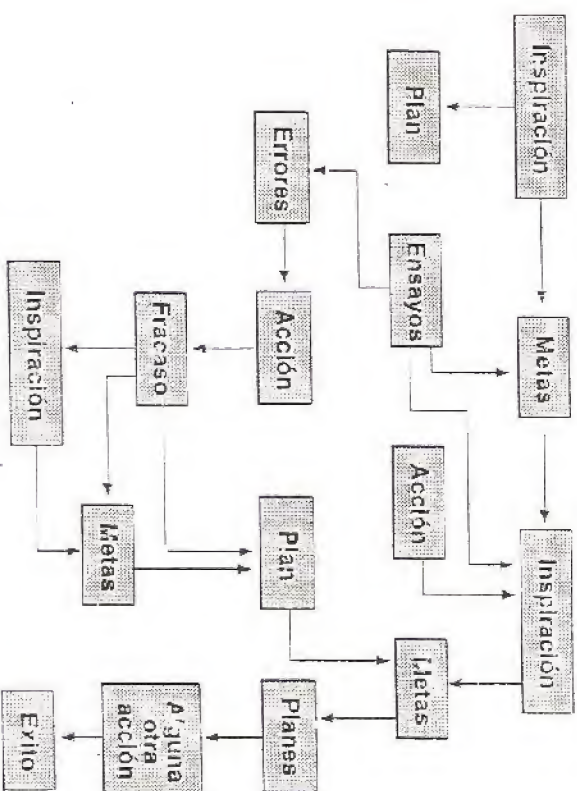


Figura 48. Dinamización del concepto de Planeamiento según Pitchot III.

Presentamos estos dos gráficos porque creemos que las estructuras de las empresas están preparadas para llevar a cabo planeamientos y procesos lineales tal es como el que se muestra en la figura 47, mientras las acciones concretas se llevan a cabo a través de procesos mucho más parecidos a los de la figura 48.

La formación de la estrategia no se da "paso a paso". Es un proceso permanente y dinámico (cuando decimos dinámico queremos decir que tiene idas y vueltas, dudas, retrocesos, contradicciones, cambios, imprecisiones...) en el que interviene toda la organización —aunque la estrategia se forme en la mente del número uno—, ya que la estrategia la lleva a cabo toda la organización.

Por tal motivo, las estructuras de las empresas deben estar preparadas para ser parte de este proceso dinámico y no lineal de formación de la estrategia.

5.3. LA CULTURA

La Cultura se encuentra en las raíces de toda la organización. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general.

En el nivel más profundo, la cultura puede ser pensada como un grupo complejo de valores y de creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, los ritos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización.

Puede comprenderse el concepto de cultura en una organización si pensamos en una especie de "archivo" de tradiciones, creencias, supuestos y valores que han sido acumulados y asimilados, y que se convierten en "el estado de ánimo" de cada uno de los individuos de la organización.

La cultura es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente.

Es el modelo —consciente o inconsciente— que los integrantes tienen para saber "cómo es que se hacen las cosas aquí".

Hay varios modelos que ayudan a detectar cómo es la cultura de una empresa.

Pero por más modelos que se utilicen, el buen conocimiento de la cultura de una empresa depende mucho de "estar", "sentir", "vivir" la empresa.

La cultura es muy amplia. Existe en todos los niveles de la organización. Desde los niveles en que se toman las decisiones estratégicas hasta en los niveles en que se llevan a cabo las más insignificantes de las decisiones operativas.

La cultura existe en cada uno de los eslabones de la rueda operativa. Puede ser una cultura homogénea o no, pero la cultura siempre existe. Y, lo que es más importante, la cultura siempre está incidiendo —positiva o negativamente— en el desempeño de la empresa.

La cultura, además, se maneja en niveles muy profundos. No sólo se refiere a lo que la gente es sino también a lo que se percibe que

la gente es. No se maneja sólo con realidades objetivas, también se maneja con percepciones subjetivas.

Muchos aspectos de la cultura son implícitos. Es decir que se dan por supuestos. La gente suele descubrir el carácter implícito de la cultura cuando cambia de empresa y se da cuenta de que muchas cosas que "uno ni se daba cuenta de que se hacían de tal modo" pueden hacerse de un modo completamente diferente.

En la cultura también intervienen los hechos históricos. Las cosas que pasaron y no sólo las cosas que están pasando.

La cultura muchas veces está desintegrada. Muchas empresas no poseen una sola cultura sino una serie de subculturas.

En definitiva, los modelos que tienden a determinar cómo es la cultura de una empresa pueden ayudarnos, pero siempre desde una perspectiva limitada. No hay dos culturas iguales. No hay dos empresas con la misma cultura. Si hay empresas con culturas similares en ciertos aspectos, y esto es lo que nos muestran los modelos.

Podemos hablar, por ejemplo, de empresas con culturas similares de acuerdo al tipo de mercado en que se desenvuelven.

Así, hay culturas que se desarrollan en mercados excesivamente competitivos, donde el riesgo es muy alto en cada acción que se lleva a cabo, y estas acciones tienen un resultado muy rápido. Es decir, no sólo existe el alto riesgo sino que también existe una respuesta muy rápida del contexto en términos de saber si la acción "tuvo éxito" o "fracasó".

Los mercados vinculados a la actividad financiera, por ejemplo, donde muchas acciones son a "todo o nada", y en pocos días (u horas) tenemos una idea cierta si es "todo" o "nada".

Lógicamente, también hay culturas acostumbradas a desenvolverse dentro de un contexto también de mucho riesgo pero con mayores demoras en saber los resultados de las acciones implementadas.

El mercado de la construcción, por ejemplo, también puede ser a "todo o nada" (en el sentido del riesgo implicado en cada operación), pero el tiempo transcurrido en saber si el resultado es "todo" o "nada" puede ser mucho mayor.

También hay culturas que se desenvuelven en mercados donde los riesgos no se concentran en pocas operaciones sino que se "diluyen" en una gran cantidad de acciones.

Por ejemplo, los mercados de venta minorista donde cada venta no es "a vida o muerte". Donde no existe un riesgo demasiado alto si se fracasa en una venta pero tampoco existen las grandes recompensas si se tiene éxito en una sola venta.

Estos ejemplos que hemos dado en los últimos párrafos están relacionados con lo que los autores Deal y Kennedy exponen en su libro *Las Empresas como sistemas culturales*. Ellos diferencian cuatro tipos de culturas que tienen que ver con el nivel de riesgo y la rapidez de respuesta que tiene el contexto donde se mueve la empresa.

Pero la cultura de una organización también puede estar determinada por el tipo de productos que la empresa maneja.

Entonces, por ejemplo, una empresa donde se manejan productos altamente "marketineros" (mayonesa, juguetes, productos de librería, indumentaria deportiva) tendrá una cultura diferente de una empresa en donde se manejan productos altamente "tecnológicos" (instrumentos de precisión, maquinaria agrícola, computadores), por ejemplo.

Y la antigüedad de una empresa también hace a la cultura. No es lo mismo la cultura de una empresa que tiene 25 años de existencia en el mercado que la cultura de una empresa que tiene 3 años en el mercado. Serán culturas diferentes incluso si las empresas se dedican a un mismo producto o se desenvuelven dentro de un mismo sector industrial.

Porque, repetimos, no hay dos culturas iguales. No hay dos organizaciones con la misma cultura. Si pueden existir empresas con culturas similares en algunos (sólo algunos) aspectos, y esto (sólo esto) es lo que nos muestran los modelos.

5.4. LA ESTRUCTURA RELACIONADA CON LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA

La estructura es un elemento bastante más "maleable" que la cultura.

Modificar la subcultura de "reinos" que se ha formado entre la gente de "Administración y Finanzas", por ejemplo, puede ser una tarea difícilísima si no se incorporan cambios estructurales, que pueden ir desde modificaciones en la disposición física (lo que hace cambiar los canales de comunicación y por lo tanto, la estructura de la empresa) hasta la división en dos áreas: una de Administración y otra de Finanzas.

Tomemos un caso en el cual una empresa pretende modificar su estrategia de Atención al Cliente.

Por distintos motivos de índole estratégica (la necesidad de competir más agresivamente, la demanda más exigente en ese sector, un contexto económico más recesivo, etc.), un empresario decide encarar una estrategia donde el impulsor de diferenciación principal sea la Atención al Cliente.

Entonces, desde la perspectiva de los tres pilares (Estrategia-Estructura-Cultura), la "Estrategia" es "ser líderes en Atención al Cliente" (ver figura 49).

Dentro de la Cultura de la organización, la buena atención al cliente nunca fue un factor importante. Se podría decir que es un tema que nunca le interesó a nadie.

A pesar de ser una empresa de "servicios", la satisfacción del cliente nunca fue un factor tenido en cuenta más allá del servicio se da o no. Lo que importaba era sólo el precio.

Es más, si siquiera se planteaba la "estética" como un valor dentro de la cultura "Daba lo mismo" si los locales de atención al público lucían "pósters de coloridos" o "cuadros torcidos". Tampoco importaba la rapidez de atención más allá que para que "la gente se vaya más rápido".

Entonces, la "Cultura" está, en este ejemplo, mostrando un "desinterés total hacia la Atención al Cliente" (ver figura 49).

¿Por dónde empezar? Si no hay un compromiso con la atención al cliente es muy difícil que puedan llegar a implementarse los planes y programas que se tienen al respecto.

Tendríamos que "cambiar la cultura". Pero el cambio cultural lleva tiempo. Mucho tiempo.

Pero, además, tiene que estar enmarcado por una estructura que lo apoye.

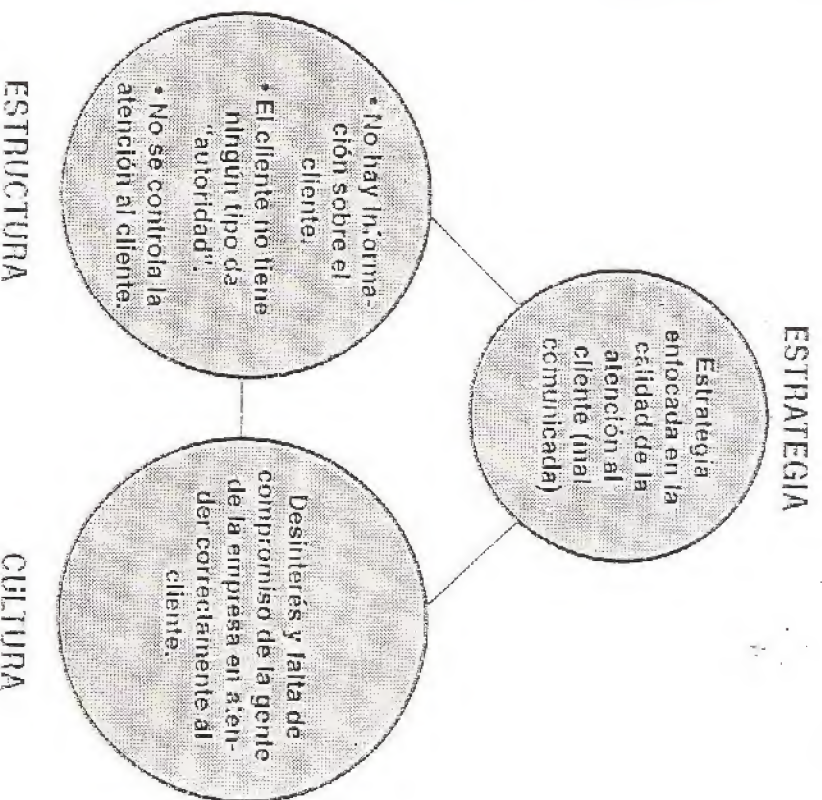


Figura 49. Configuración del modelo Estrategia-Estructura-Cultura para el ejemplo de una empresa que no logra mejorar la atención al cliente.

No se puede mejorar la atención al cliente si, por ejemplo, ni siquiera tenemos información suficiente de cómo se está atendiendo actualmente (vemos en la figura 49 cómo una de las características de la estructura es no tener información de qué es lo que opina el cliente sobre la atención que brinda la empresa).

Es así como los tres componentes "Estrategia-Estructura-Cultura" se retroalimentan negativamente. Ya que la Estrategia basada en ser líderes en Atención al Cliente no se puede cumplir porque no hay una cultura adecuada dentro de la empresa. Pero esta cultura no cambia porque las estructuras existentes no contemplan ningún tipo de mecanismo que tenga en cuenta al cliente.

Para empezar a revertir este círculo vicioso el empresario debería, por ejemplo, comenzar a armar estructuras que contemplen mecanismos para recibir esta información (la información de qué es lo que le interesa u opina del cliente): encuestas, cuestionarios, buzón de sugerencias, etcétera.

Obviamente no es tan sencillo como parece al verlo escrito. Porque sería bastante esperable que la cultura de la empresa perciba esa "búsqueda de información" sobre el cliente en forma negativa.

La puede percibir como un "nos están controlando cómo atendemos".

Pero también la puede recibir como un mecanismo para que la empresa pueda desarrollar una estrategia exitosa. Esto dependerá de cómo el número uno de la empresa comunica la estrategia.

Es así como, sucesivamente, se van interrelacionando dinámicamente cultura y estructura (ver figura 50).

Detrás de muchas culturas formadas por "reinos" o subculturas, se encuentran estructuras funcionales armadas en función de esquemas de autoridad rígidos y lineales a partir de los cuales se generan centros de poder muy fuertes.

Si existe una subcultura de "producción" y otra de "comercialización" —por ejemplo— es también porque la estructura fue permitiendo este tipo de formaciones.

Un sistema de ventas, que día tras día va sintiendo la autoridad y la influencia de su jefe (el jefe de ventas), que archiva notas de pedido, ordena facturas y clasifica notas de crédito (porque sus

pero no un área de marketing que se ocupe de los aspectos comerciales del producto, promociones, acercamiento al cliente, etcétera.

En estas empresas no existe el área de marketing pero esto no quiere decir que no se haga algún tipo de marketing.

Claro, uno supone que si no hay nadie que se responsabilice por los temas de marketing, el mismo se desarrolla de un modo demasiado *sui generis*. Es verdad. Ya que en general uno termina discutiendo que en estas empresas es el mismo empresario el que se ocupa de las tareas de marketing.

Bueno, vamos a suponer que este empresario cuya empresa no tiene un área de marketing descubre que parte de sus problemas están basados —justamente— en la inexistencia de una imagen de producto, en la falta de coherencia en la política de precios, en la no comunicación con los clientes actuales o los potenciales en los “vídeos al aire” que se han disparado en busca de una buena promoción que atraiga “a muchos clientes”, etcétera.

El empresario de nuestro ejemplo detecta, en definitiva, que gran parte de sus problemas estratégicos pasan por el tema comercial.

Entonces, contrata a una persona para que se encargue de “seguir” algunos temas de marketing.

No está tan mal —convengamos— que el empresario trate de resolver su inquietud tomando una persona específica para que cumpla tareas de marketing.

Conceptualmente lo que está haciendo es crear una estructura en la que el marketing tenga su lugar.

El interrogante es qué pasará luego con esta estructura. Es decir, qué pasará con esta persona que se incorpore a la empresa. ¿Le llevarán el apunte? ¿o será un francotirador tratando de hacer algunas cosas relacionadas con el marketing? ¿se valorará su trabajo? ¿o será visto como “el nuevo” que “trabaja la mitad de lo que trabaja- mos nosotros y cobra lo mismo”?

Muchas de estas cosas tienen que ver con la cultura de la empresa. Con si la cultura valora o no valora los esfuerzos en marketing, con cómo la cultura responde a la personalidad de esta persona, con cuán armónico es el lenguaje del “nuevo” con el lenguaje

del resto de la empresa, con qué tipo de símbolos utiliza “el nuevo” para comunicarse y transmitir sus ideas, y muchas otras variables más.

Pero el resultado de la incorporación del nuevo encargado de marketing de nuestro ejemplo también dependerá de su papel estructural dentro de la estructura de la empresa. De cómo esta persona se inserte dentro de la estructura de la empresa.

Los aspectos estructurales tendrán que ver, por ejemplo, con temas como los siguientes:

¿Qué cargo se le dará a la nueva persona? ¿será un nuevo gerente o dependerá del Gerente de administración, por ejemplo? ¿de qué reuniones participará? ¿de qué información dispondrá? ¿quién lo controlará? ¿dónde estará su oficina? ¿cómo será con respecto a las oficinas del resto de la empresa? ¿cuánto y cómo valorará?

Como se verá, los aspectos culturales y estructurales se interrelacionan y se realimentan entre sí.

Vemos en la figura 51 el ejemplo de cómo las iniciativas del número 1 de incorporar el marketing como un tema estratégico se estanca debido a la interacción estructuras culturales de reino que hacen que el marketing se transforme sólo en “un reino más”.

Con el correr del tiempo —seguimos con el ejemplo—, la cultura de la empresa puede “chuparse” y transformar las estructuras armadas para el manejo del marketing en estructuras similares a las que ya existen en la empresa.

Así, si se trata de una organización con estructuras muy rígidas y formales —por ejemplo—, la persona de marketing puede “armarse” un esquema de trabajo repetitivo y lleno de controles formales a partir del cual cumpla con algunos pocos objetivos de marketing tratando de “justificar su sueldo” pero nada más. Será una adaptación tanto estructural como cultural.

También existe una posibilidad en otro sentido. Es decir, que esta nueva persona encargada del marketing tenga la habilidad de irse armando sus propias estructuras: que vaya logrando una extensa red de comunicaciones con todas las áreas, que sepa informarse corrientemente y controlar donde le corresponde, que vaya logrando cierta autoridad e influencia en los temas de los cuales se encarga....

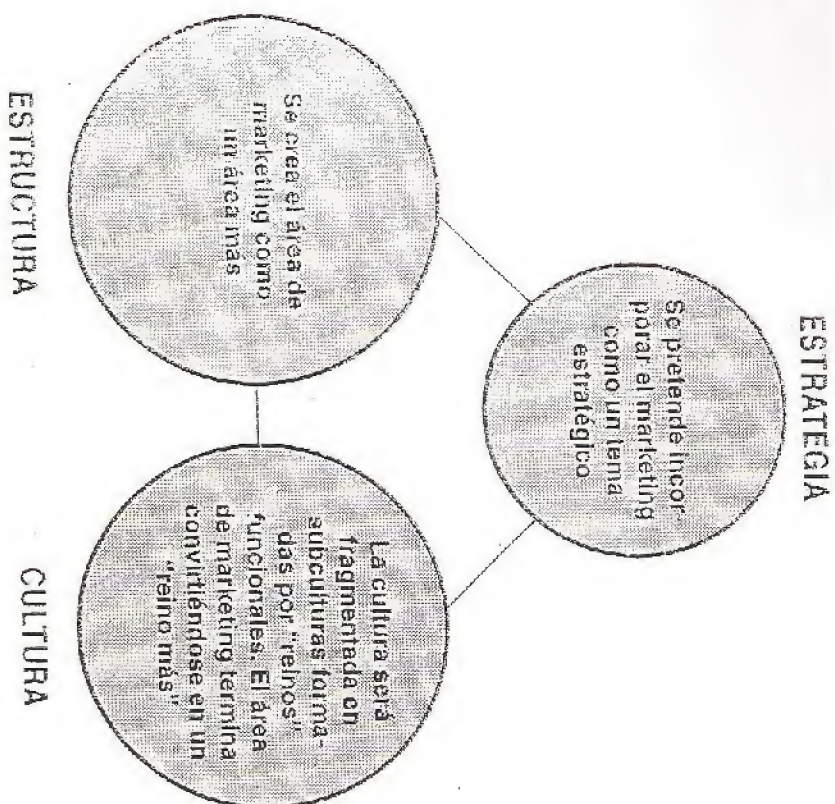


Figura 51. Configuración del modelo Estrategia-Estructura-Cultura para el caso de una empresa con "cultura de reinos", donde se pretende incorporar el marketing como un tema estratégico.

En definitiva, que logre ocupar un lugar en la estructura sin generar reacciones culturales negativas pero—ala vez—sin resignar sus objetivos. Es más, con el tiempo puede hasta hacer que en la organización hasta se valore positivamente (y se tomen en serio) los temas de marketing.

Así sí, el empresario podrá decir que ha comenzado a resolver los problemas de marketing. Y recién en este momento (teniendo el marketing esté instalado cultural y estructuralmente) podrá orientar su estrategia con un enfoque "marketingero" (Figura 52).

La estructura es el elemento con que cuenta el número uno de la empresa para manejar y moldear la cultura de la empresa. Cultura que—en última instancia—será la más sólida condición para que una estrategia se pueda o no llevar a cabo.

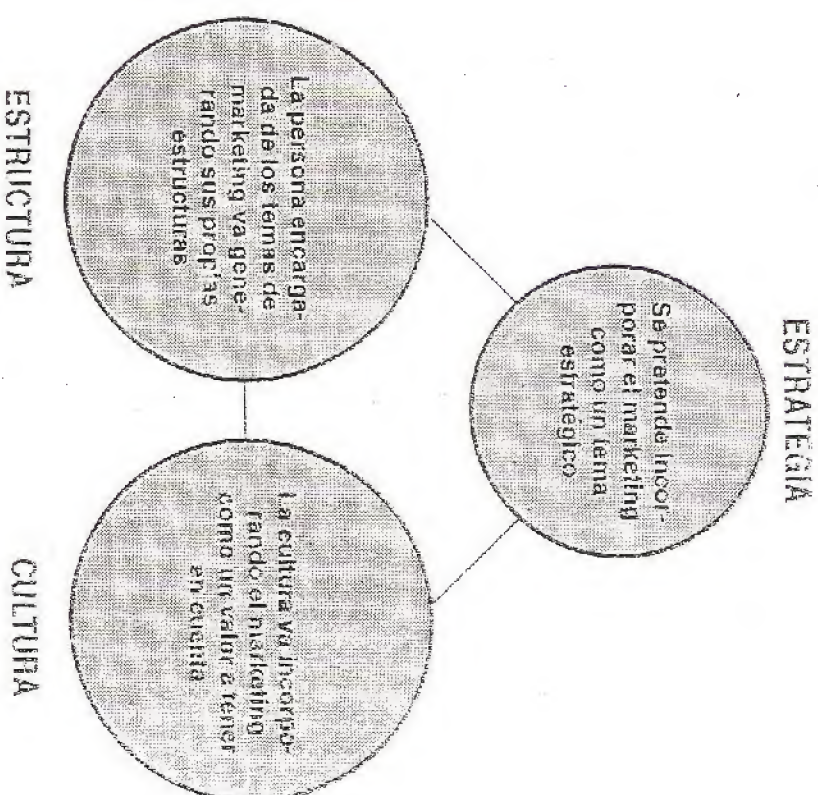


Figura 52. Configuración del modelo Estrategia-Estructura-Cultura para el ejemplo de una empresa que logra incorporar el marketing como tema estratégico.

5.6. VARIAS DIRECCIONES

Resulta interesante apreciar que la Estructura, la Cultura y la Estrategia se van influyendo mutuamente.

Aunque el Nº 1 de la empresa define un enfoque estratégico y a partir de aquí se vaya formando una Estrategia que influirá sobre la Cultura y la Estructura de la empresa, estos dos —a su vez— se influirán mutuamente e incluso harán que la estrategia funcione o no. (Ver figura 53).

Este tipo de "interacciones mutuas" en donde casi no se sabe cuál es la causa y cuál es la consecuencia es algo "de todos los días" en las organizaciones actuales.

Lamentablemente, nuestras formas de pensamiento no siempre están preparadas para tratar con este tipo de realidades. Estamos —más bien— preparados para reconocer causas y efectos lineales y unidireccionales.

Estructuras de redes quiere decir —muchas veces— pensar y organizar a la empresa en varias direcciones simultáneas.

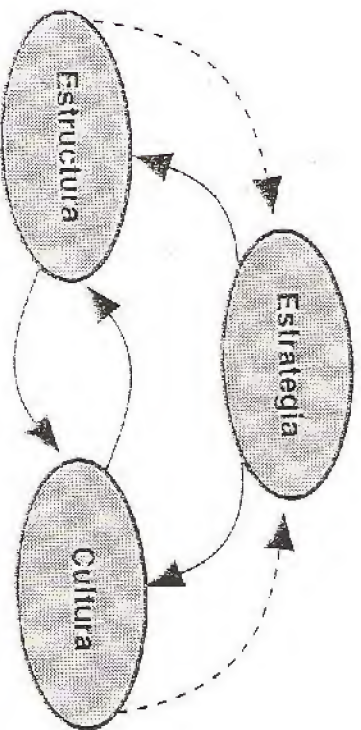


Figura 53: A partir de la Estrategia se generan la Cultura y la Estructura, y éstas hacen que la Estrategia funcione o no.